

DOSSIER



Quand 1200 travailleurs détiennent et gèrent leur entreprise

Un modèle de gestion très particulier

Au Venezuela, dans la métropole de Barquisimeto, il existe depuis 49 ans une entreprise très particulière, entièrement détenue et gérée par ses 1200 travailleurs. Au commencement de l'aventure, un constat très simple : les frais d'obsèques étaient si élevés que certaines familles se voyaient dans l'impossibilité d'organiser les funérailles de leurs proches. Un jour, alors que l'une de leurs connaissances décède et se voit refuser un service funéraire, un petit groupe de citoyens consternés décide d'agir. Ensemble, ils imaginent un système périodique de collecte de fonds afin d'assurer un enterrement digne pour tous, y compris les plus démunis. Depuis ce jour, Cecosesola n'a cessé de se diversifier pour répondre aux besoins les plus basiques de sa communauté : services d'autobus, de santé et de crédit, vente directe de fruits et légumes, d'aliments de base, de produits de première nécessité, d'appareils électroménagers, éducation de la communauté, etc. Cecosesola, Acronyme pour *Centrale Coopérative des Services Sociaux de l'Etat de Lara*, cette coopérative de deuxième degré^{#01} regroupe aujourd'hui plus de 50 organismes communautaires, et estime le nombre de ses bénéficiaires directs à plus de 300 000 personnes.

Un modèle de gestion très particulier

Ce qui est le plus interpellant à propos de cette initiative communautaire, ce n'est pas le nombre d'activités qui y ont été développées au fil du temps, mais comment elles ont été mises en place et comment elles sont administrées : en auto-gestion totale. Cecosesola fonctionne sans aucune structure hiérarchique ni poste de travail fixe et promeut la participation de tous et toutes, ainsi que des conditions de travail basées sur l'équité, la transparence, le respect et la responsabilité. Chez

eux, les règles opérationnelles changent très régulièrement, en s'adaptant aux besoins de l'entreprise et de l'environnement. Les profits sont réinvestis pour constituer des fonds de réserve, de développement, ou de sécurité sociale. Certains biens et services sont vendus à perte, pour les rendre accessibles de tous. Au cœur du projet, la volonté de répondre aux besoins de la communauté et l'espoir de susciter des relations authentiques et respectueuses entre ses travailleurs, ses membres, et la communauté toute entière.

Le parcours du combattant

Cependant, survivre et développer toutes ces activités au fil du temps n'a pas été facile. Après avoir établi un service funéraire en 1967, Cecosesola a très vite imaginé un service d'autobus. En concertation avec la communauté, les travailleurs ont étudié les quartiers les moins desservis et les parcours à suivre. Ils ont également décidé de fixer un prix de trajet bas, accessible aux plus pauvres vivant loin du centre ville.

Ce faisant, ils se sont mis à dos l'ensemble de leurs concurrents, c'est-à-dire les autres transporteurs privés, tous subsidiés par le gouvernement, qui non seulement pratiquaient des prix prohibitifs mais également refusaient de desservir les zones les moins peuplées. Par ailleurs, leur demande de prêt, pour financer leur projet, ne fut acceptée qu'à hauteur de 23,8% du montant demandé et, sous pression des autres transporteurs, le gouvernement refusa leur demande de subside. Enfin, la Protection des Consommateurs exigea que Cecosesola augmente ses prix afin de s'aligner sur les tarifs existants.



© AURÉLIE SOFTENS



© AURÉLIE SOETENS

Refusant d'abandonner son projet initial, Cecosesola entama alors une campagne de sensibilisation de la communauté et appela ses chauffeurs à faire grève. En réponse, le gouvernement intensifia son discours de propagande et utilisa les médias pour manipuler l'opinion publique contre la coopérative. Une nuit de 1980, des membres du gouvernement, accompagnés de la police locale, arrêtaient plusieurs travailleurs et confisquèrent les 128 autobus de la coopérative. Ce n'est que 140 jours plus tard, après plusieurs manifestations et une marche jusqu'à la capitale, qu'un ordre de la Cour de Justice contraignit le gouvernement à restituer les autobus. Malheureusement, ceux-ci revinrent de la capitale dans un état désastreux, incapables de transporter des passagers. Par ailleurs, la coopérative avait alors accumulé, pendant ces quatre mois d'inactivité, des pertes financières de près de trente fois son capital social.

Cependant, au cours de cette période de chômage forcé, les travailleurs n'étaient pas restés inactifs. Ils n'ont cessé de se réunir et de réfléchir ensemble à l'entreprise qu'ils voulaient construire et à ce qu'il fallait pour faire vivre un tel projet. Ils ont conclu que le métier de chauffeur d'autobus était un travail trop solitaire, qui permettait difficilement de coordonner des moments de partage et d'échange. Pour s'organiser collectivement, ils ont compris qu'ils devaient prévoir des réunions régulières et qu'ils devaient apprendre ensemble, travailler en équipe et favoriser la cohésion. C'est également à cette époque qu'ils ont décidé d'autofinancer l'entièreté de leurs activités. L'expérience leur avait démontré qu'avec un subside ou un prêt venait également une série d'obligations et de contraintes, qui risquaient de mettre en danger l'essence de leur projet.

C'est également à la même période qu'ils ont mis fin à un conflit interne qui les rongait depuis plusieurs années. Un petit groupe de travailleurs, refusant l'idéal autogestionnaire des fondateurs, n'hésitait pas à créer le trouble dans l'entreprise, notamment en causant des accidents intentionnels avec les autobus ou en essayant de profiter de la confiance ambiante

pour obtenir des privilèges personnels. Suite à la saisie des autobus, ces quelques travailleurs ont préféré se ranger du côté du gouvernement et ont obtenu des postes dans la fonction publique, abandonnant leur statut de travailleur de Cecosesola. Libre de toute résistance interne, la coopérative a donc décidé, en 1983, d'abolir toute forme de hiérarchie.

Face à d'importantes pertes financières, une réorganisation interne conséquente et un marché perdu, les travailleurs de Cecosesola n'ont pas baissé les bras. Ils ont eu l'idée d'utiliser les autobus restants, privés de leurs sièges, pour organiser une vente itinérante de fruits et de légumes, jusqu'aux quartiers reculés en périphérie de la ville. Vu le succès de l'initiative, ils ont très vite établi un marché fixe, au centre ville, avec une particularité : les consommateurs payent les fruits et les légumes au poids, avec un prix unique par kilogramme, ajusté chaque semaine en fonction de la moyenne des prix de revient de l'ensemble des produits. Aujourd'hui, ce système de marché couvert, installé à plusieurs endroits dans la ville, représente leur activité la plus importante.

Les éléments clés

Au cours de ses 49 ans d'existence, Cecosesola a surmonté de nombreux obstacles. Aujourd'hui, bien plus qu'une initiative citoyenne, il y a au cœur de cette coopérative un projet communautaire très fort, capable non seulement de mobiliser l'ensemble des travailleurs pour résoudre une crise, mais également la communauté au sein de laquelle elle est implantée. Pour faire perdurer dans le temps leur coopérative et leur projet, les travailleurs ont dû mettre en place une série de mécanismes permettant de faire face au « vide hiérarchique ».

Tout d'abord, ils ont institué un processus d'éducation permanente, afin que les travailleurs acquièrent des compétences transversales et multidisciplinaires, notamment concernant la gestion d'une entreprise. Ils ont également instauré un climat d'autoréflexion, d'autoanalyse et d'évaluation, et favorisé la coopération entre les travailleurs et les

LES TRAVAILLEURS
n'ont cessé de réfléchir ensemble à
l'entreprise qu'ils voulaient construire